جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير تسويق

إستراتيجية المحيط الأزرق

بدلا

من البحر الأحمر

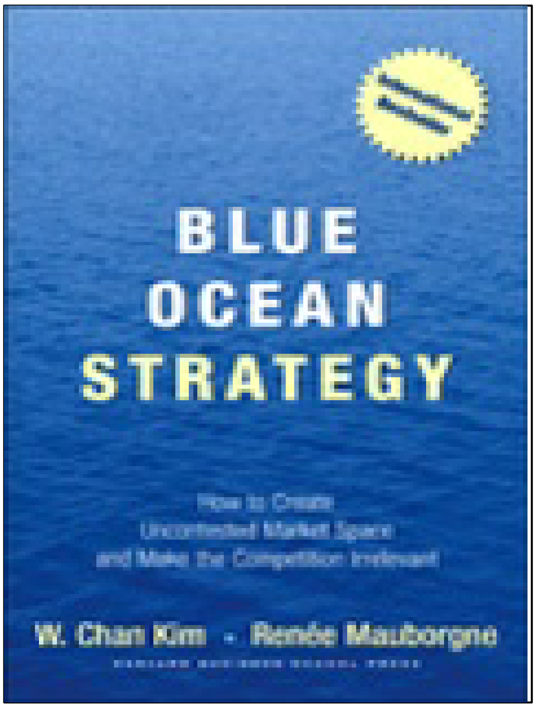
إعداد الطالب: محمد أحمد

بإشراف :أ.د. سامر مصطفى

2010 —— 2009






BLUE
OCEAN
STRATEGY
How to Create
Uncontested Market Space
and Make the Competition Irrelevant
W. Chan Kim • Renée Mauborgne

الفهرس

مقدمة

ـ زاد الاهتمام بإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في السنوات الأ خيرة في عالم الأعمال، وقد كان اليابانيون من أوائل من عني بالإ ستراتيجية وأهميتها في عالم الأعمال نظرا للطبيعة اليابانية الجادة وحرصهم على التفوق في الأعمال ومواجهة التحديات الطبيعية في اليابان والتحديات السياسية والصناعية التي فرضها عليهم الغرب وخصوصا الولا يات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية. ولعل كتاب العقل الا ستراتيجي Strategic Mind The دليل على ذلك .

و قد تم تطوير مفهوم إدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي خلال السنوات الماضية وتعددت الآراء والنظريات ، وكانت جامعة هارفارد وأساتذتها لهم سبق الريادة والإبداع في تطوير مفهوم الإستراتيجية وتطبيقاتها ونجاحاتها المستمرة خصوصا في الشركات الغربية الكبيرة.

ولكن مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy جاء هذه المرة من الغرب وهو تطوير لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأ عمال المتطور والمتغير .

وهذه الإستراتيجية هي عبارة عن إستراتيجية تنافسية و تسويقية حديثة وذلك من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيدا عن المنافسة و الحروب كما هو السائد في أعمال اليوم.

حيث إنّ الشركات الرائدة المستقبلية لا تتفوق من خلال المعارك بصراعها مع المنافسين، وإنما عبر إيجاد "محيطات زرقاء" في مجالات أسواق خالية من التصارع حولها، إضافة إلى جاهزيتها للنمو. وتعرف مثل هذه الحركات ا لإستراتيجية " بالابتكار القيمي"، وتخلق قفزات قوية في القيم لكل من الشركة والمشترين تاركة المنافسين دون فعالية، ومطلقة طلباً جديداً.

حيث تقترح إستراتيجية المحيط الأزرق أسلوباً نظامياً لجعل المنافسة خارج اللعبة. وفيه يقترح مبدعا هذه الإستراتيجية هيكلا ً تحليلياً

مبرهنا عليه عملياً، وأدوات ناجحة لخلق وامتلاك إستراتيجية المحيطات الزرقاء. ومن خلال تطبيق مجموعة كبيرة من الأدوات الإستراتيجية عبر عديد من الصناعات.

مشكلة البحث

توجد الشركات اليوم في عالم مليء بالمنافسة الشرسة والقوية,حيث أن التطور و التقدم السريع في التقنيات الإنتاجية الصناعية سمح للموردين بإنتاج تنوع لم يسبق له مثيل من المنتجات و الخدمات , وكانت النتيجة زيادة عدد الصناعات , والعرض يفوق الطلب , وبالتالي يزداد الاتجاه نحو تعقيد الوضع وزوال الحدود بين الأقاليم , وأصبحت المعلومات المتعلقة بالمنتجات و أسعارها متاحة للعالم بأسره , هذا العالم الذي لا يسود فيه إلا قانون البقاء للأقوى, وهذا يشكل تحدياً أمام الشركات لتنتشل نفسها من هذه المنافسة الدموية, وأحياناً تنجح وأحياناً تفشل, وتقابل احتمالات النجاح والفشل احتمالات مخاطر عالية, لذا فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل طوق النجاة لهذه الشركات وهي ليست مغامرة وإنما نتيجة خمسة عشر عاماً من البحث في بيانات تعود إلى أكثر من مئة سنة, وسلسلة من مقالات حول إدارة الأعمال من منشورات جامعة هارفارد, ومقالات أكاديمية عديدة.[1]

فرضيات البحث

يوجد علاقة بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وزيادة الحصة السوقية

يوجد علاقة بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وزيادة الأرباح

يوجد علاقة بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وتغيير قواعد المنافسة

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أنه يقدم لشركات الأعمال مداخل تنافسية جديدة, مداخل لا يمكن للشركات الأخرى أن تنافسها بها على المدى القصير, كما تشجع هذه الإستراتيجية على التفكير الإبداعي بشكل مستمر, لضمان عامل التميز وطرح المنافسين خارج اللعبة. كما أنها تحفز الشركات على أن تحاول باستمرار ابتكار أسواق جديدة بما يمكنها من السيطرة الكاملة والمستمرة على الطلب وخلق طلب جديد.

أهداف البحث

يحاول البحث الإجابة على الأسئلة التالية :

[1] وتشان كيم, رينيه ماوبرغن, إستراتيجية المحيط الأزرق, ترجمة: جانبوت حافظ, دار الفكر, 2006.

1 ـ ما المقصود بإستراتيجية المحيط الأزرق و هل تختلف عن مفهوم إدارة الإ ستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ؟

2 ـ مع وجود العديد من الشركات المهتمة بإيجاد محيط ازرق خاص بها , هل ستنجح هذه الإستراتيجية خاصة وأن المخاطر كبيرة ؟

3 ـ كيف تطبق إستراتيجية المحيط الأزرق بحيث تكتسح السوق و تطرح منافسيك خارج الحلبة؟

4 ـ هل تنطبق هذه الإستراتيجية على كل أنواع الصناعة و قطاعاتها من البضائع الاستهلاكية , مرورا بالمنتجات الصناعية , إلى التمويل و الخدمات , و الاتصالات و علوم الصيدلة أم أنها محددة بصناعة معينة ؟

✪**المحيطات الحمراء** : تمثل الصناعات القائمة اليوم . ونقصد بها الأسواق المألوفة و الأعمال المعروفة حيث يكون الصراع محتدما و المنافسة دموية ،لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة .

ـ ففي المحيطات الحمراء تجهد الشركات للتغلب على منافسيها بهدف حيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق الحالي . لكن ومع ازدحام محيط السوق بـ المزيد من المنافسين , تصبح الأوضاع دامية والمنافسة حامية فتتعكر المياه وتسيل الدماء ويخرج منافسون كثيرون من السوق

ـ إن أغلب الصناعات اليوم تنطوي تحت إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم ، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها قوة المنافسة القوية والدموية و التي تعتمد على مهارات معينة من خلال (تمييز المنتج ,أو تخفيض التكاليف , أو تحسين الجودة)

✪**المحيطات الزرقاء** : تعني الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود . وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من (نقاط السوق النائية) التي لم يصلها من يعكر صفوها قط .

ـ أو هي الأسواق البكر و المناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد و لم تتلوث باللون الأحمر " لون المنافسة الدموية "

ـ وهي تعني الإبداع و الابتكار في المنتجات و الخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم

بنود الإستراتيجية بين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق:

إستراتيجية المحيط الأحمر:	إستراتيجية المحيط الأزرق:
تنافس داخل نفس مجال السوق القائم	اصنع سوقاً جديداً. لم تصله المنافسة بعد
تغلب على المنافسين	اجعل المنافسة خارج اللعبة
استخدم نفس الطلب القائم بالسوق	اصنع طلباً جديداً. لم يكن موجوداً بعد
اختر مبادلة بين زيادة القيمة أو تقليص النفقات (إما \ أو)	اكسر مبادلة زيادة القيمة وتقليص النفقات
اعمل على موازاة كافة أنشطة المؤسسة لتلائم الخيار الإستراتيجي سواء كان تمييز المنتجات أم تقليص النفقات.	اعمل على موازاة كافة أنشطة المؤسسة لتلائم تحقيق كل من تمييز المنتجات وتقليص النفقات
القيمة مضافة	القيمة مبتكرة

و في هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى . وهي صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية . وهذا هو أحد الأسرار الخفية التي تجعل شركات التسويق تصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون (الأزرق)

من الأحمر إلى الأزرق

ركزت معظم الاستراتيجيات خلال ربع القرن الأخير على المنافسة الحمراء دون غيرها

فكانت النتيجة شيوع مفاهيم وأساليب ومهارات عن طرق المنافسة في المحيطات او لأسواق الحمراء بتوظيف أدوات وأفكار إدارية معروفة مثل (تقليص الحجم ـ تمييز المنتجات ـ تركيز الجهود ـ تحسين الجودة والمقارنة المرجعية بالمنافسين) .

وقد تم كل هذا في ظل غياب كامل لما نسميه المحيط الأزرق للأسواق .

لقد ظلت فكرة ابتكار المحيطات الزرقاء (أو الأسواق البكر) مجرد أمنية أو نظرية ولم تتحول في معظم الحالات إلى ممارسة حقيقية .

هذه الإستراتيجية توفر أطر عمل تطبيقية وأدوات تحليلية تفيد في إيجاد وابتكار المحيطات الزرقاء

سؤال : دعونا نعود إلى الماضي , مائة عام أو أقل أو أكثر قليلا ونسأل : كم من الصناعات القائمة اليوم كانت مجهولة في ذلك الوقت ؟

جواب : كثير من الصناعات التي تعتبر أساسية اليوم , مثل : صناعة السيارات و الطيران ومحطات الكهرباء و البتروكيماويات , لم تكن معروفة أو متوقعة قبل 100 عام .

وإذا رجعنا بالزمن ثلاثين عاما أخرى فقط , فسنجد أيضا أن صناعات كثيرة مثل : الهواتف المحمولة والتكنولوجيا الحيوية وخدمة البريد السريع وصناعة الفيديو لم تكن قد عرفت بعد .

والآن تخيل نفسك وعالمك بعد عشرين عاما من اليوم , واسأل نفسك : كم صناعة ما ز الت مجهولة وغير متوقعة اليوم , ستكون موجودة في عام 2050 مثلا ؟

تدل إجابة هذا السؤال على الإمكانيات الهائلة والقادمة لأمواج وتوسعات وامتدادات المحيطات الزرقاء

من الشركة إلى الحركة

تركز إستراتيجية المحيط الأحمر على الشركة باعتبارها المصدر الرئيسي للابتكار

بينما تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الإستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار . ولهذا يفشل التفكير الاستراتيجي الأحمر وينجح التفكير الا ستراتيجي الأزرق ولتأكيد ذلك نطرح السؤال التالي :

هل توجد شركات دائمة "الامتياز" أو "الابتكار" بحيث تتمكن من الانتصار على منافسيها في كل مرة والى ما لانهاية ؟

تخرج الإجابة من استعراض حالة الشركات المذكورة في كتب الإدارة القديمة مثل كتاب

"بحثا عن الامتياز" فبعد عامين فقط من صدور هذا الكتاب , بدأت الشركات التي عدها الكتاب متميزة بدأت بالتساقط أو السقوط في دائرة الإخفاق مثل : أتاري , و داتا جنرال , و فلور , وناشيونال سيمي كونداكتور وبيبلز اكسبريس . وخلال خمس سنوات تنحى ثلثا تلك الشركات التي اعتبرت نماذج للتميز عن المراكز القيادية في الأسواق .

إذن , ليس هناك ما يمكن اعتباره شركة ابتكاريه على الدوام . بل إن نفس الشركة يمكنها أن تكون ذات مرة متميزة , ولكنها في مرات أخرى تفشل فشلا ذريعاً . ومن المؤكد أنه لا يمكن اعتبار الشركة مصدرا للابتكار , كما تدعي الأسواق الحمراء

ـ إذن الحركة الإستراتيجية هي مصدر الابتكار , ومصدر الأداء المتميز طبقا لرؤية

الأسواق الزرقاء .

ونقصد بالحركة الإستراتيجية مجموعة التصرفات و القرارات الإدارية الهادفة لبلورة مشروع أعمال كبير يؤدي إلى صناعة سوق أزرق جديد

فإذا أخذنا شركة (كومباك) على سبيل المثال , فسنجدها بيعت إلى شركة هيوليت باكارد عام 2001 , ونتيجة لذلك فان كثيرا من الناس يرونها فاشلة . إلا أن ذلك لا يلغي الحركات الإستراتيجية التي صنعت بها (كومباك) محيطاً أزرق وذلك في خلقها لصناعة خدمات الشبكات

حيث أن هذه التحركات الإستراتيجية لم تكن جزءا من العودة القوية للشركة في أواسط التسعينات فحسب , ولكنها فتحت سوقاً بمليارات الدولارات في مجال صناعة الحواسب .

اشتغل في الأزرق . .لا الأحمر

تجري أغلب إدارات السيرك مقارنات مرجعية بينها وبين منافسيها في عالم السيرك . وتكتفي بالتنافس على تقديم عورض السيرك التقليدية , محاولة تقديم أشهر المهرجين ومروضي الحيوانات ولكن النتيجة هي زيادة التكاليف دون زيادة الإيرادات . على العكس من ذلك تأتي حالة السيرك الكندي "سيرك الشمس" الذي ألغى من برنامجه أغلب عناصر التكلفة الباهظة مثل :

(تكلفة الحيوانات , وتكلفة ترويضها , والرعاية الصحية الضرورية لها , وتكاليف إيوائها وتأمينها ونقلها) .

حيث أسس هذا السيرك عام 1984 على يد مجموعة من مقدمي العروض والألعاب في الشوارع , وتمكن "سيرك الشمس" من التربع على قمة الصادرات الثقافية الكندية .

فهو لا يقدم عروضا بهلوانية منفصلة , على النقيض من السيرك المعتاد . بل يجمع هذا السيرك استعراضاته في وحدة يكون لها خط قصصي و حكواتي مميز فيما يشبه الأداء المسرحي

حيث تقدم العروض رقصات ذات أبعاد نفسية وتجريدية , وهي مستوحاه من مزيج من المسرح والباليه معا . وبتقديم هذه العناصر الجديدة للمشاهدين , تمكن سيرك الشمس من ابتكار عروض فكرية عميقة فقدم لعملائه فائدة غير مسبوقة , وتمكن من ابتكار محيط أزرق خاص به , يختلف تماماً عن المألوف في كل من السيرك العادي أو المسرح العادي . ونجح لأنه توقف عن منافسة غيره .

مصفوفة المحيط الأزرق :

(الاستبعاد - التقليص - الزيادة - الابتكار)

تحفز هذه اللوحة الشركات على تحديد إستراتيجيتها في العمل على الخيارات الأربعة

(الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار) ,

وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في كل خيار منها .

ويصور الشكل التالي لوحة

(الاستبعاد - التقليص - الزيادة - الابتكار)

لسيرك الشمس الكندي

سيرك الشمس	
زيادة مكان عرض متميز	**استبعاد** لاعبين مشهورين عروض الحيوانات تعدد العروض في ساحة واحدة
ابتكار قصة مسرحية بيئة عمل أفضل قصة مسرحية موسيقى ورقصات جمالية	**تقليص** المهرجين الإثارة والخطر

ابتكار القيمة لا إضافة القيمة

دائما نجد وراء أغلب قصص النجاح , نموذجا متكررا ومنسجما . ينطبق هذا النموذج على انجازات فورد في عام 1908 في طراز السيارة " T " وعلى جنرال موترز عام 1924 في سيارتها المصممة لإثارة المشاعر . وعلى "سي إن ان " في عام 1980 مع نموذج (الأخبار لحظة وقوعها) وعلى مدى 24 ساعة طوال الأسبوع وعلى "كومباك" و "ستارباكس" و

"ساوث ايست ايرلاينز" أو " سيرك دو سولاي " حيث نجد نموذجا استراتيجيا متكررا في ابتكار المحيطات الزرقاء . ويمكن أن نطلق على هذا النموذج الاستراتيجي : ابتكار القيمة لا إضافة القيمة

يختلف ابتكار القيمة عن إضافة القيمة .حيث ينتمي الأول للمحيط الأزرق وينتمي الثاني للمحيط الأحمر . فالقيمة التي تنتمي إلى المحيط الأحمر يطلق عليها القيمة المضافة , أما القيمة التي تنتمي إلى المحيط الأزرق فيطلق عليها القيمة المبتكرة

- الشركات التي تنجح في ابتكار المحيطات الزرقاء لا تتصرف اعتمادا على المقارنة المرجعية مع منافسيها . ولكنها تنتهج منطقا استراتيجيا مختلفا , نطلق عليه ابتكار القيمة .

ويتكون مفهوم ابتكار القيمة من : الابتكار + القيمة وذلك كما يلي :

⚙<u>القيمة دون ابتكار</u> : تصبح مجرد إضافة للقيمة وهي تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ومتوقعة , ولكن على مستوى الشركة وحدها , وليس لموقعها في السوق أو مكانها في المحيط

<u>الابتكار بدون قيمة</u> : ويكون من خلال تقديم منتجات تتجاوز استعدادات وتوقعات المشترين فيعطيهم ما هم غير مستعدين لقبوله أو لشرائه . وهو لهذا يفشل أيضا .

ـ يختلف "ابتكار القيمة" عن المفهومين السابقين, لأنه يحدث عندما تنتهج الشركات أو تقيم موازاة إستراتيجية سوية بين الابتكار ومتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي .

وعليه , فان ابتكار القيمة يكسر الفرضية الأساسية الكامنة في الإستراتيجية التنافسية الحمراء وهي : العجز عن التوفيق بين اعتبارات القيمة والتكلفة في ذات الوقت

حيث تفترض الإستراتيجية الحمراء (المألوفة) انه على الشركات التي تريد تقديم قيمة اكبر للعملاء التضحية باعتبارات التكلفة , وأنه على الشركات التي تريد تقليص التكاليف أن تضحي باعتبارات القيمة التي تقدمها للعملاء

إلا أن مفهوم ابتكار القيمة أو القيمة المبتكرة يوفق بين اعتبارات القيمة (من خلال تقديم منتجات متميزة) واعتبارات التكلفة (من خلال تقليص التكاليف) في نفس الوقت

<u>تمييز وتقليص . . في ذات الوقت:</u>

في الرسم التالي يتم ابتكار القيمة داخل المنطقة التي تتمتع فيها الشركة بأكبر تأثير ممكن على أهم عنصرين :

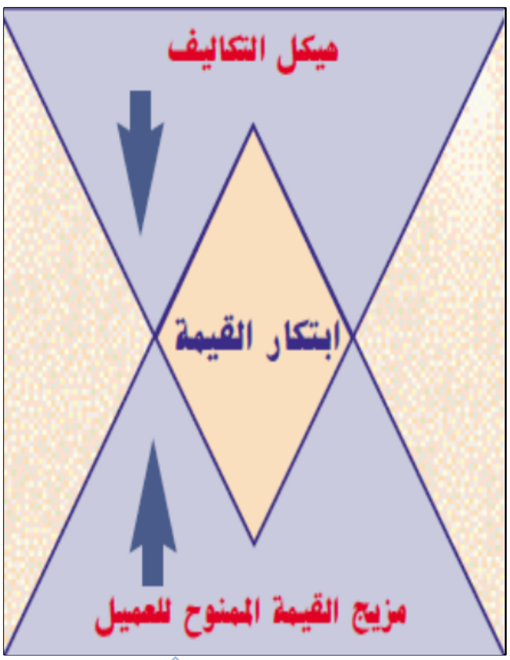
⚙ هيكل التكاليف

⚙ مزيج القيمة الذي تقدمه الشركة لعملائها

يحدث التوفير في التكاليف نتيجة استبعاد

وتقليص عناصر التكاليف التي تتنافس

الشركات على تقديمها للعملاء دون تمييز .



أما مزيج القيمة المقدم للعملاء فتتم زيادته بابتكار

عناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة من قبل للعملاء

ـ إن تحقيق تميز المنتجات وتقليص تكاليف المخرجات في ذات الوقت هو الطريقة المثلى لتحقيق فائدة لكل من الشركة والعملاء في ذات الوقت

فإذ تتمثل القيمة التي يحصل عليها العملاء في سعر وفائدة المنتجات التي تقدمها الشركات لهم

وإذ تتمثل القيمة التي تحصل عليها الشركة في تسعير وتكلفة المنتجات التي تقدمها لعملائها

فان ابتكار القيمة يحدث فقط عند وجود موازاة سوية بين العناصر التالية :

- الفائدة التي يحصل عليها العملاء
- سعر المنتجات
- هيكل التكاليف

وبهذا نجد أن سر نجاح إستراتيجية المحيطات الزرقاء يكمن في أنها تعمل وفقا لنظام متكامل وشامل

أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

هناك أربعة أسئلة أساسية لتكسير المنطق الاستراتيجي المعتاد في الأسواق الحمراء :

1ـ ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعتبرها الصناعة ضرورية حاليا ؟

2ـ ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها على المستوى الحالي للصناعة ؟

3ـ ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة ؟

4ـ ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تقدمها الصناعة القائمة من قبل ؟

تمنحك الإجابة على أول سؤالين القدرة على تصور طريقة تقليص التكاليف أكثر من المنافسين وتمنحك الإجابة على آخر سؤالين القدرة على تصور القيمة المبتكرة التي يمكنك تقديمها للعملاء بهدف إيجاد أو ابتكار طلب جديد في السوق

مبادئ تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق.

يتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي يكافح ضدها كثير من الشركات. حاول إعادة تقييم منشآت مؤسستك وتصميم نموذج لشركتك. وحاول تحديد محفزات المنافسة في شركتك (سواء كانت تفضيلات العملاء أو جودة المنتج أو السعر أو معايير الصناعة) لتكوين صورة إجمالية للإ ستراتيجية التي ستقوم بتطبيقها.

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية - للوصول إلى الترتيب الا ستراتيجي الصحيح - وليس على الأرقام،

ويعني ذلك السعي للحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف أمام عينيك كيلا تضيع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأ ساسي بين عدد كبير من البيانات.ولا تنسى الاعتماد على الصورة الكلية التي سبق و كونتها عن الشركة لاكتشاف الفرص المتاحة مما يساعدك على النظر إلى بيئة المنافسة عبر أعين عملائك عن طريق تطوير الأداء وفقا لمتطلبات العميل و ما يتوقعه منك .

المبدأ الثالث :(امتد إلى أبعد من الطلب الحالي).

أي التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين، وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح: ففي الوقت الذي تركز فيه الشركات عادة على العملاء الحاليين يجب عليك – إذا كنت من الراغبين في تحقيق نمو حقيقي عن طريق الوصول إلى المياه المفتوحة في المحيط – التركيز على عملاء المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للعملاء.

- يعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة . حيث تخفف هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديدة من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب على العرض الجديد. لتحقيق تحدي ممارستين قديمتين تقليديتين وهما: الأولى: التركيز على الزبائن الحاليين. والأخرى: النزعة إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلا ً للتكيف مع الاخت لافات الدقيقة بين الزبائن في السوق .

ـ إن الشركات - ذات إستراتيجية المحيط الأحمر - تجاهد سعياً لزيادة حصتها من السوق، وتكافح للإبقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم. ويقود هذا في الغالب إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر تفصيلا ً، كما يقود إلى تكييف أكبر للعروض لتلبية تفضيلات الزبائن بشكل أفضل، وكلما زادت حدة المنافسة زادت بالمتوسط شدة تخصيص العروض المقدمة، وخلال تنافس الشركات لملاقاة تفضيلات الزبون ومن خلال التقسيم الدقيق للسوق تخاطر هذه الشركات في خلقها سوقا مستهدفة ضيقة جداً.

ـ لكن في إستراتيجية المحيط الأزرق تحتاج الشركات إذا أرادت زيادة حجم محيطها الأزرق إلى أن تأخذ مساراً معاكساً. فبدلا ً من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبدلا ً من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بـ النسبة إلى المستهلكين.

وما الفائدة من ذلك ؟ يسمح هذا الأمر للشركات بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي لفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودةً من قبل.

المبدأ الرابع: الوصول إلى الترتيب الصحيح للاستراتيجيات:

ويعني ذلك السعي لتنفيذ استراتيجياتك التي قمت بتحديدها بالترتيب الذي يساعدك على تحقيق أهدافك. و توظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة.

المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات :

حيث يتطلب منك النجاح الخارجي في المنافسة أن تحقق نجاحا داخليا بين جوانب مؤسستك بحل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة لتفادي أية مشكلات متوقع ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء ، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة.

المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق:

ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل إستراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بـ

التطبيق. ولتحقيق نجاح أية إستراتيجية، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط ستبحر شركتك إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى مينائك المنشود من النجاح.

تطريز نسيج الإستراتيجية

تطريز نسيج الإستراتيجية هو نوع من التخطيط التحليلي لتصوير الوضع الحالي للعناصر المتاحة في السوق والصناعة بشكلها القائم .

ـ فالتطريز يظهر النقاط التي يهتم المنافسون بالتركيز عليها

منحنى القيمة: هو مسار تطريز النسيج الاستراتيجي الخاص بكل شركة . وهو تصوير للوضع النسبي لما تقدمه الشركة لعملائها من كافة عناصر مخرجات الصناعة مقارنة بغيرها من المنافسين في نفس المجال .

فإذا أرادت الشركات إحداث نقلة جذرية في النسيج الاستراتيجي الخاص بها , فعليها أن تتحول بمنحنى القيمة من العناصر التي يركز عليها المنافسون إلى العناصر البديلة التي لا يعرفوها .

فلكي تتمكن الشركات من تحقيق كل من :

1ـ قيمة مبتكرة , بالإضافة إلى

2ـ تكلفة قليلة ,

فعليها أن تتجاوز المنطق المتهالك للمنافسة القائمة على المقارنة المرجعية داخل أسواق حمراء ويمكنها تحقيق ذلك نظريا برسم منحنيات قيمة ذات تشكيلات تخالف المنحنيات المعتادة للمنافسين في ذات المجال

هذه المنحنيات المخالفة يمكن أن تلهم الشركات بعض الأفكار بصدد تخطيط مزيج القيمة الجديد التي يمكن تقديمها لعملائها . إذن يتم تصوير المحيط الأزرق بمخالفة منحنى القيمة بطريقة تعبر عن مروره بنقاط لا يتطرق إليها المنافسون على نسيج الإ ستراتيجية

التطريز على طريقة

" ساوث ويست"

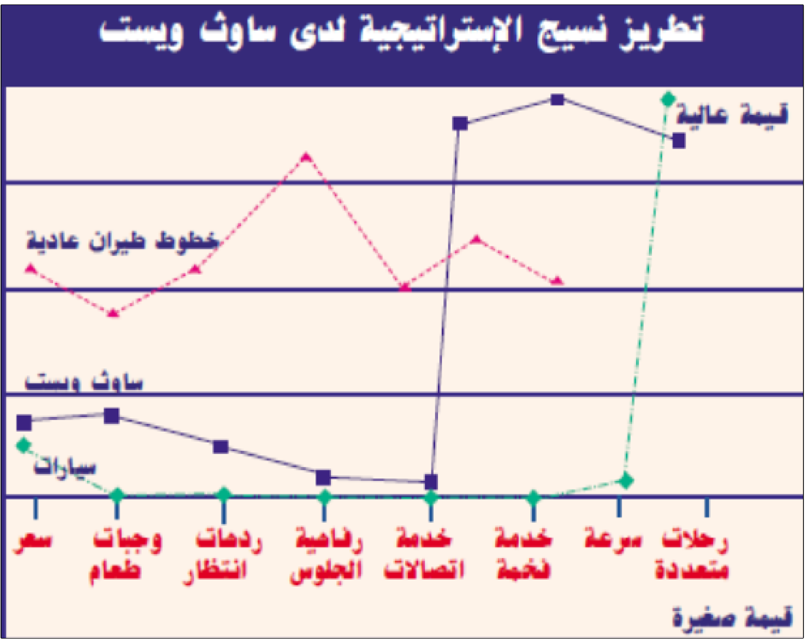
ابتكرت "ساوث ويست ايرلاينز" محيطا ازرق خاصا بها وحدها , عندما استطاعت أن تجمع بين تصورين متخالفين لدى العملاء بين سرعة السفر بالطائرات ورخص السفر بـ السيارات

قلصت ساوث ويست ايرلاينز عناصر محددة التزم بها اغلب المنافسون , بينما زادت من عناصر أخرى أهملها المنافسون فقدمت فوائد غير مسبوقة للمسافرين بالطائرات وحققت قفزة في القيمة المبتكرة بنموذج أعمال قليل التكاليف . وهكذا يختلف منحنى القيمة لدى ساوث ويست ايرلاينز بشكل واضح عن بقية منافسيها

فمنحنى القيمة لديها يتوافق مع المحاور الثلاثة الضرورية لإستراتيجية المحيط الأ زرق:

1- بؤرة تركيز

لكل إستراتيجية حقيقية بؤرة تركيز . تظهر هذه البؤرة بوضوح في شكل منحنى القيمة



وبالنظر في منحنى القيمة الخاص بساوث ويست ايرلاينز سنجدها تركز على ثلاثة عناصر أساسية هي : الخدمة الحميمية و السرعة و رحلات مباشرة متعددة

حيث استطاعت ساوث ويست ايرلاينز تسعير رحلاتها بما يقارب رحلات السيارات لأنها لم تستثمر في وجبات الطعام أو الصالات الفاخرة ولا في رفاهية الجلوس

2 - مختلفة :

عندما تصبح إستراتيجية الشركة مجرد محاولة تقليدية للحاق بما يقدمه المنافسون , فإنها تفقد تفردها . وهذا ينطبق على التشابه الكبير بين الوجبات الغذائية التي تقدمها اغلب خطوط الطيران لصالات الدرجات الفاخرة .

فمن ناحية تطريز نسيج الإستراتيجية نجد أن الشركات ذات الإستراتيجية المتشابهة تمتلك منحنيات قيمة متشابهة . وبالنسبة لساوث ويست ايرلاينز , كانت منحنيات القيمة للمنافسين متقاربة كما لو كانت منحنى واحداً . وهذا يجعل منحنى القيمة الذي يصور المحيطات الزرقاء مخالفا للمألوف تماماً .

3 ـ شعار جذاب :

تتمتع الإستراتيجية الفعالة بشعار لامع وواضح . " سرعة طائرة بسعر سيارة " هذا هو شعار (ساوث ويست) . وانه لشعار براق ! فالشعار الجذاب يعطي العملاء رسالة واضحة ويعلن عن مزيج القيمة الذي تقدمه الشركة بكل صدق .

ـ ففي الحقيقة , تنعكس الطريقة المثلى لاختبار فاعلية الإستراتيجية في قوة وأصالة الشعار الذي يلخصها لعملائها

ابتكار الأسواق الزرقاء

يتطلب ابتكار الأسواق الزرقاء الالتزام بطرق محددة منها :

1 ـ الانتقال عبر الصناعات المتقابلة :

تعتبر المنتجات و الخدمات التي تتفق في طريقة عملها و كذلك في الفوائد التي تقدمها لعملائها " بدائل متماثلة " حتى لو اختلفت في شكلها الخارجي . من ناحية أخرى , تعتبر المنتجات والخدمات التي تختلف في طريقة عملها وفي الشكل الخارجي , ولكنها تتفق في الفوائد التي تقدمها لعملائها " بدائل متقابلة " .

لتمثيل ذلك : تصور ماذا يفعل الناس لضبط حساباتهم الخاصة . بإمكانهم شراء حزمة برمجيات لإدارة شؤونهم المالية , أو استئجار خدمات احد المستشارين الماليين , أو مجرد استخدام قلم وورقة بيضاء . كل هذه الأشياء تختلف تماماً في الشكل الخارجي إلا أنها تتفق في وظيفتها . ولذا نطلق عليها " بدائل متقابلة " .

على النقيض , هناك منتجات لديها أشكال خارجية مختلفة وتقوم بوظائف مختلفة للعميل , إلا أنها تخدم نفس الغرض لدى العميل . مثلا السينما والمطاعم

فالمطاعم تفتقر للعناصر المادية والبصرية التي تمتلكها السينما , فالفوائد التي تقدمها لعملائها تنحصر في متعة الحديث و الطعام , وهذا يختلف كثيرا عما تقدمه السينما , وهي المتعة البصرية والفكرية لعملائها . ولكن رغم هذا الاختلاف في الشكل والوظيفة التي تعمل المطاعم والسينما وفقاً لها , إلا أن العملاء يذهبون للمطاعم و للسينما لنفس

الغرض , وهو : الاستمتاع بالأمسيات خارج المنزل . فليست المطاعم و السينما بدائل متماثلة , ولكنها " بدائل متقابلة "

يختار العملاء احدها بدلاً من الأخر . وبهذا تقدم الفجوة القائمة بين البدائل المتقابلة فرصا كثيرة لابتكار قيمة جديدة للعملاء .

لذا , انظر عبر الصناعات المتقابلة , واسأل نفسك :

ـ ما هي الصناعات التي تقدم بدائل متقابلة لما تقدمه أنت ؟

ـ لماذا يختار العملاء بين هذه البدائل دون غيرها ؟

ومن خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تحفز المشترين على الاختيار بين البدائل المتقابلة , ومع مخالفة واستبعاد أو تقليص بقية العناصر , يمكنك أن تبتكر محيطا ازرق لفراغ تسويقي جديد تماماً .

2 ـ الانتقال عبر الكتل الإستراتيجية للصناعات :

يشير مصطلح " الكتل أو التجمعات الإستراتيجية " إلى مجموعة شركات تعمل في مجال محدد وتتبع إستراتيجية متشابهة . ففي اغلب الصناعات , تتلخص الاختلافات الإستراتيجية الأساسية للصناعة في مجموعات المنافسين الرئيسيين بها .

فمثلاً , يتنافس تجمع شركات مرسيدس و BMW و جاكوار , على بيع السيارات الفاخرة .

وعلى الجانب الآخر , نجد أن تجمع اليابانيين صانعي السيارات الاقتصادية الرخيصة يتنافسون فيما بينهم . ولا يهتم أي تجمع من التجمعين بما يقوم به التجمع الأخر , وذلك لاعتقاد كل منهما أنهما غير متنافسين في جانب عرض نفس المنتجات في السوق .

- يمكن تصنيف التجمعات الإستراتيجية تبعا لمحورين هما : السعر والجودة .

فكل قفزة في السعر تؤدي إلى قفزة موازية مفترضة في الجودة .

تركز اغلب الشركات على التنافس داخل الكتلة الإستراتيجية التي تنتمي إليها . لكن ابتكار المحيطات الزرقاء يتم بتجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من التجمع الاستراتيجي المستقر بعد فهم العناصر المؤثرة على قرارات العملاء بالاختيار و الانتقال بين الكتل الإستراتيجية المختلفة .

3 ـ الانتقال عبر سلسلة المشترين :

تتفق الشركات المتنافسة على معنى محدد للمشتري الذي تستهدفه . لكن الحقيقة هي أن هناك سلسلة من المشترين الذين تتحدد مواقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء . فالمشترون الذين يدفعون ثمن المنتج أو الخدمة قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين لها . وهناك فئة نطلق عليها مجموعة " المؤثرين " في عملية الشراء هذه الفئات الثلاث (المستخدمون و المشترون والمؤثرون) يختلف لديهم معنى قيمة السلعة فمندوب مشتريات المؤسسة , مثلا ً , يركز على عنصر التكلفة أكثر من المستخدم الذي يحصل على السلعة في النهاية , والذي يهتم بسهولة الاستخدام .

تركز صناعة الصيدلة , مثلا ً , على فئة المؤثرين وهم الأطباء , الذين يصفون الدواء للمرضى الذين هم المستخدمون الفعليون للدواء , ولكنهم ليسوا بالضرورة من يدفعون الثمن . كذلك تركز صناعة الأساس المكتبي على مندوبي المشتريات في المؤسسات دون أن تهتم بالتأثير على فئة المستخدمين . بينما تركز صناعة الم لابس على المستخدمين دون أن تهتم بالتأثير على فئتي المشترين أو المؤثرين .

أحيانا , قد يكون هذا التأثير أو الإهمال مبرراً من وجهة النظر الاقتصادية , إلا أنه في أغلب الأحوال ينتج من الممارسات التنافسية التي ترسخت في الصناعة , دون أن تخضع للتمحيص . وفي هذه الحالات , يصبح السبيل لابتكار المحيطات الزرقاء هو إعادة النظر في سلسلة المستخدمون و المشترون و المؤثرون.

حالة :

انظر إلى نموذج " نوفو نور دسك " الشركة الدانمركية المصنعة للأنسولين والتي تمكنت من ابتكار محيط ازرق جديد

فمرضى السكر " المستخدمون " يستخدمون الأنسولين لضبط مستوى السكر في الدم . بينما تهتم اغلب شركات الصيدلة بفئات المؤثرين (الأطباء)

إلا أن نوفو نور دسك خالفت ذلك وقررت نقل تركيزها من فئة المؤثرين (الأطباء) إلى فئة المستخدمين (المرضى) .

قدمت هذه الشركة منتجها الجديد تحت اسم " قلم نوفو " وهو أول حل سهل الا ستعمال لحقن الأنسولين . فهو يشبه القلم الصغير ويحتوي على خرطوش أنسولين يسهل على المريض حمله معه أينما ذهب , لحقن نفسه .

في عام 1999 , قدمت الشركة منتج سمته " إنوفو " الذي صممته لحقن الأنسولين و به ذاكرة الكترونية توضح الجرعة الحالية و الجرعة السابقة والوقت بينهما . وتلك المعلومات حيوية لإزالة القلق المتعلق بنسيان اخذ جرعات العلاج في

موعدها . حيث تمكنت هذه المنتجات من اكتساح سوق الأنسولين , فقد غطت مبيعات أقلام الأنسولين كل أوربا

4 ـ الانتقال عبر المنتجات والخدمات المكملة:

تتأثر القيمة التي يحصل عليها العملاء من الذهاب إلى عروض السينما , مثلا بسهولة إيجاد من يجالس أطفالهم حتى عودتهم , وبسهولة إيجاد أماكن لإيقاف سياراتهم

إلا أن هذه الخدمات المكملة التي تعتبر ضرورية للعملاء , لاتهم القائمين على صناعة السينما , وفقا للشكل التقليدي الذي اعتادوا عليه , وذلك رغم أن الخدمات المكملة تؤثر على الطلب الخاص بما يقدمونه , (تخيل مسرحا سينمائيا يقدم خدمات مجالسة الأطفال ومكان لإيقاف السيارات !

هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل الخدمات والمنتجات المكملة . لإيجادها عليك أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى عملاؤك الحصول عليها مع السلعة أو الخدمة التي تقدمها لهم . الطريقة السهلة لتصور هذه الحلول , هي أن تفكر فيما يحدث لهم قبل و أثناء وبعد استخدامهم لسلعتك .

لتبتكر محيطات زرقاء اسأل نفسك:

ـ في أي سياق يقوم العملاء باستخدام منتجاتك ؟

ـ ماذا يحدث قبل و أثناء و بعد استخدامهم لمنتجاتك ؟

ـ حدد العقبات في كل ذلك ؟

ـ هل يمكنك تذليل هذه العقبات بتقديم حول متكاملة من الخدمات و المنتجات المكملة ؟

حالة:

انظر كيف طبقت " نابي " الشركة المجرية المتخصصة في إنتاج الباصات (حافلا ت الركاب) , فقد لاحظت هذه الشركة أن العملاء الأساسيين في صناعة الحافلات هي البلديات العامة المسؤولة عن تسيير الباصات العامة لنقل الركاب عبر المدن الكبرى .

ووفقا للقواعد المتعارف عليها لدى الشركات المتنافسة في هذا المجال , فان الشركات تتنافس على تقديم اقل سعر ممكن للباصات . إلا أن شركة " نابي " اكتشفت أن أهم عناصر

التكلفة لدى البلديات والمؤسسات العامة يتمثل في تكلفة صيانة تسيير الباصات خلال دورة خدمتها وهي 12 عاماً , بما يتضمنه ذلك من إصلاحات لأضرار حوادث المرور التي تلحق بالباصات , و استهلاك الوقود , واستهلاك الأجزاء التي تحتاج للاستبدال بشكل دوري , نتيجة ثقل وزن الباصات

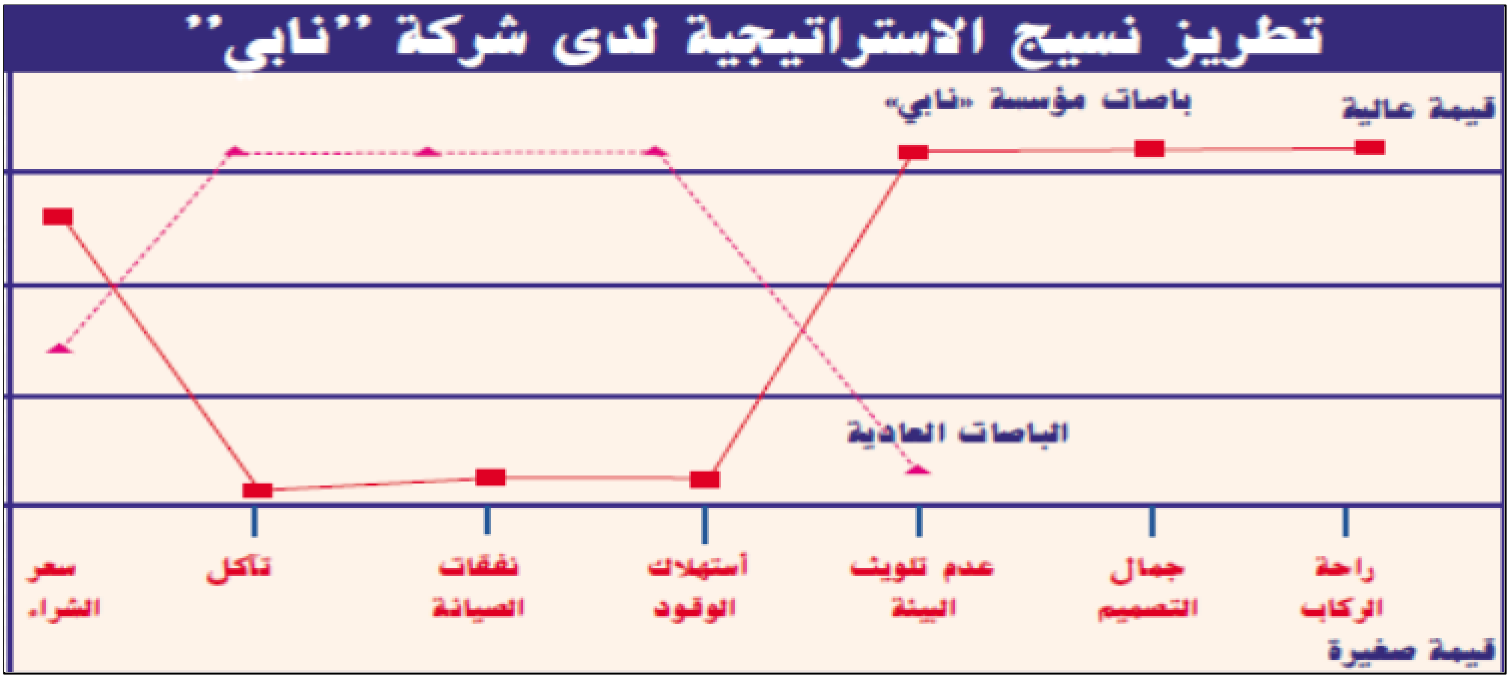
حيث تصنع الباصات عادة من الحديد , وهي مادة ثقيلة قابلة للصدأ , كما يصعب إصلا ح الأضرار الناتجة عن حوادث المرور , فكثيرا ما يتطلب الأمر تغيير الواجهات المهشمة بأكملها .

وقد تداركت شركة " نابي " هذه المشكلة بان استخدمت مادة الفيبرجلاس في تصنيع باصاتها , فضربت وأصابت ثلاثة عصافير بحجر واحد :

1 ـ قلص الفيبرجلاس نفقات الصيانة الوقائية بشكل كبير لأنه غير قابل للصدأ

2 ـ أصبح إصلاح الواجهات المهشمة أسرع و ارخص و أسهل حيث أمكن قطع هذه الأجزاء و استبدالها بأجزاء أخرى يتم لصقها في نفس المكان .

3 ـ خفة وزن مادة الفيبرجلاس أدت إلى تقليص الوقود المستخدم وكذلك العوادم الخارجة بشكل كبير , مما جعل هذه الباصات صديقة للبيئة



بهذه الطريقة ابتكرت " نابي " منحنى قيمة مختلفا بشكل جذري عن المنحنى المعتاد في هذه الصناعة

5 ـ الانتقال عبر الجاذبية الوظيفية و العاطفية لدى المشترين

هناك نوعان من الشركات :

- شركات تتنافس أساساً في السعر و الجودة , فتصبح جاذبيتها لدى العملاء من النوع

"الوظيفي"

- شركات تتنافس أساسا على أذهان ومشاعر العملاء , فتصبح جاذبيها لدى العملاء من النوع " العاطفي "

إلا أن نوع الجاذبية يعتمد على الممارسات التنافسية التي استقرت في الصناعة على مدى تاريخها المنصرم . فالسلوك التنافسي للشركات أصبح يشكل توقعات عملا ئها , وذلك من خلال عملية دائرية من التعزيز المتبادل للتوقعات . فإذا ما شرعت

الشركات في تجاوز التوجه الوظيفي \ العاطفي السائد , فإنها ستتمكن من ابتكار فراغ سوقي جديد

وفي هذا الصدد , نلاحظ نموذجين سائدين :

ـ الصناعات ذات الجاذبية العاطفية : تمنح عملائها عددا من العناصر التي تزيد السعر دون أن تزيد الجودة . فإذا ما استبعدت هذه العناصر , فستتمكن من ابتكار نموذج أعمال بهيكل تكاليف اقل و أوفر .

ـ الصناعات ذات الجاذبية الوظيفية : تقدم سلعا رخيصة للعملاء , وغالبا ما تتنافس شركاتها على تخفيض الأسعار دون أن تهتم بالعناصر الأخرى .

فإذا ما ابتكرنا عناصر عاطفية جديدة فإننا سنبتكر قيمة جديدة لعملاء هذه الصناعات

الأمثلة الشهيرة في هذا الصدد هي:

- شركة " سواتش " التي نقلت تركيز صناعة الساعات من الاهتمام بتقليص التكاليف و الاعتماد على الجاذبية الوظيفية لتركز اهتمامها على عناصر الجاذبية العاطفية .
- مؤسسة " بودي شوب " التي نقلت اهتمام صناعة مستحضرات التجميل من التركيز على التوجه العاطفي لدى العملاء إلى التركيز على التوجه الوظيفي بتقديم منتجات جيدة بأسعار رخيصة

تبتكر المحيطات الزرقاء بالانتقال بين هذين الاتجاهين :

الانتقال من العاطفي إلى الوظيفي , و بالعكس .

لابتكار محيطات زرقاء اسأل نفسك :

ـ هل تتنافس صناعتك في الناحية الوظيفية أم الناحية العاطفية ؟

ـ إذا كنت تنافس على الجاذبية العاطفية للعملاء , فما هي العناصر التي يمكنك استبعادها من منتجاتك لتجعلها أكثر جاذبية وظيفياً ؟

ـ إذا كنت تنافس على الجاذبية الوظيفية لدى العملاء , فما هي العناصر التي يمكن إضافتها لتجعل منتجاتك أكثر جاذبية عاطفياً ؟

6 ـ الانتقال عبر الزمن :

للاتجاهات المؤثرة على شركتك ثلاث علامات مميزة , هي :

1 ـ أنها هامة بالنسبة للشركة .

2 ـ أنها غير قابلة للتحول .

3 ـ أن لها مسارا محددا .

لابتكار المحيطات الزرقاء , اسأل نفسك :

ـ ما هي الاتجاهات ذات التأثير الكبير على صناعتك , والتي لا يمكن تحويلها والتي تنطلق في مسار واضح ؟

ـ كيف تؤثر هذه الاتجاهات على صناعتك ؟

ـ بأخذ هذه الاتجاهات في الحسبان , كيف تقدم فوائد غير مسبوقة للعملاء ؟

حالة :

عندما رصدت شركة " ابل " الاتجاه الطاغي لتبادل الملفات الموسيقية عبر الانترنت يطرق غير قانونية , وجدت فيه اتجاهاً و فرصة لها . فبرمجيات تبادل الملفات الموسيقية ,مثل : نابستر وكازا , صنعت شبكات هائلة من محبي الموسيقى الذين يتقابلون عبر الانترنت ويتبادلون الملفات عبر أنحاء العالم , ولكن بطرق غير قانونية . فبحلول عام 2002 , كان يتم تبادل أكثر من 2 بليون ملف موسيقي عبر الانترنت شهريا , فأصبح الاتجاه غير قابل للتحول وذا مسار محدد .

استغلت "ابل "هذا الاتجاه الحاسم وطرحت مشغل ملفات الموسيقى الجديد " آي بود " وأطلقت موقعا اليكترونياً اسمه " آي تيونز " لتبادل وتخزين الملفات الموسيقية .

بالاتفاق مع خمس شركات موسيقية كبرى هي : " بي ام جي " ومجموعة " إي إم أي وسوني ويونيفيرسال ميوزك ووارنر ريكوردز .وهكذا قدم موقع " آي تيونز " إمكانية تنزيل الملفات الموسيقية بطريقة قانونية

تدافع العملاء على موقع " آي تيونز " وربحت شركات الموسيقى و الفنانون . فمع " آي تيونز" كانوا يحصلون على 65% من أثمان تنزيل الأغاني . إضافة إلى ذلك , وفرت " أبل " الحماية لشركات الموسيقى دون أن تضيق على العملاء ٬ حين سمحت بنسخ الأ غاني على أقراص ليزر بتكرار سبع مرات فقط , مما يساعد العملاء ويقلل خطر القرصنة في نفس الوقت .

وتشير تقديرات " نيلسون \ نت " بأن الملفات الموسيقية التي يتم تنزيلها من على موقع " آي تيونز" تصل إلى 70% من إجمالي الملفات المنزلة بطريقة قانونية في سوق الانترنت .

فقد ابتكرت شركة " أبل " محيطاً أزرق في سوق الموسيقى الرقمية .

خريطة الرواد و المهاجرين والمستوطنين :

نقصد بالرواد : المشروعات التي تقدم قيمة مبتكرة غير مسبوقة . وفيها تنطبق إستراتيجية المحيطات الزرقاء , وهي أهم مصادر النمو و الربح للشركة . تجتذب هذه المشروعات أعدادا كبيرة من العملاء لأول مرة في السوق . وتتميز بمنحنى قيمة ذي شكل مختلف عما لدى المنافسين على النسيج الاستراتيجي .

نقصد بالمستوطنين : المشروعات التي يتطابق منحنى القيمة فيها مع منحنيات القيمة السائدة في الصناعة . وتمثل المشروعات التي لا تضيف لأرباح الشركة بل تستنزفها , لأ نها تختنق بفعل المنافسة , ولا تساهم كثيرا في نمو الشركة لأنها توجد في محيط احمر دامي .

نقصد بالمهاجرين : يقفون في مكان وسط على الخريطة بين الرواد والمستوطنين . فهذه المشروعات تمد منحنيات القيمة للصناعة إلى نقاط جديدة , تمنح العملاء قيمة اكبر مقابل أسعار أقل , ولكنها لا تخالف السائد في الصناعة , فهي تقدم قيمة مضافة مطورة ولكنها قيمة غير مبتكرة . وهي المشروعات التي تقع في منطقة وسط بين المحيطات الحمراء و المحيطات الزرقاء .

ولتعليم إدارات الشركات و تدريبها على صناعة النمو المربح للشركة يمكن رسم مشروعات الشركة وتصنيفها على خريطة : الرواد ـ المهاجرين ـ المستوطنين.

ـ من واقع خبرتنا (القول منسوب إلى شان كيم و رينيه موبورن) نجد انه كلما ازدحمت الصناعة بالمستوطنين , زادت فرص الانتصار فيها بتقديم قيمة جديدة مبتكرة واكتشاف المحيطات الزرقاء و الإبحار في الأسواق الجديدة التي يمكن أن تموج بها .

وكما قال أرسطو : " النفس لا تفكر بدون صور " . وبذلك نلاحظ أن رسم تطريز النسيج الاستراتيجي و خريطة الرواد ـ المهاجرين ـ المستوطنين , ولوحة الاستبعاد ـ التقليص ـ الزيادة ـ الابتكار , يقدم لنا الصورة المطلوبة لبدء تفكير استراتيجي غير مسبوق .

العقبات التنظيمية

- كيفية التغلب على العقبات التنظيمية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق عندما يتم وضع خطوات إستراتيجية المحيط الأزرق هناك :
عقبات تنظيمية تظهر، وعلى المنشآت التغلب عليها وتتمثل في التالي:

1- العقبة الأولى: تتمثل في العقبة المعنوية: ويتم التغلب عليها بتوعية الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من إستراتيجية المحيط الأحمر والتنافسية إلى إستراتيجية المحيط الأزرق و الحاجة إليها ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها.
2- العقبة الثانية: تتمثل في محدودية الموارد، فكلما زادت حدة التحول في الإستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ ، وعلى إدارة الشركة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب.
3- العقبة الثالثة: هي الدافع وكيفية إقناع اللاعبين الرئيسيين في الشركة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى إستراتيجية المحيط الأزرق.

4- العقبة الرابعة: العقبة السياسية وتتمثل في قوى أصحاب المصالح و كيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها. وهي من أصعبها وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الإستراتيجية الجديدة. ويوضحها الشكل رقم (1)

- وعلى الشركات الراغبة بجدية في التحول إلى إستراتيجية المحيط الأزرق أن تهجر أساليبها وعاداتها القديمة في إستراتيجية المنافسة والمحيط الأحمر إلى إستراتيجية المحيط الأزرق.

يرى الباحثان أن

- فلسفة الحكمة في الإستراتيجية الزرقاء تتمثل في أنه " كلما كبر حجم التغيير زاد حجم الموارد، والوقت الذي تحتاج إليه للحصول على نتائج عليك بدلا من ذلك أن تقلب هذه الحكمة رأسا على عقب مستخدما ما نسميه (قيادة منطقة التحول) التي تسمح لك بالتغلب على هذه العقبات الأربع بسرعة وبتكلفة منخفضة مع كسبك دعم الموظفين في التخلص من الحالة القائمة ".

تحديات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات السورية

- في تقديري يمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في الشركات العربية بشكل عام و الشركات السورية بشكل خاص متى كانت هناك إدارة جديدة وقيادة واعية وموارد كافية وحماس ودافعية من القيادات والإدارات ، والتغلب على بعض العوائق التي أشرنا إليها، ويبدو لي أن الشركات الجديدة بإمكانها الاستفادة من هذه الإستراتيجية خصوصا شركات الإعلام والصحافة وتقنية المعلومات وغيرها من الشركات الراغبة في النجاح والتفوق المستمر والبعد عن المنافسة السلبية والتطلع إلى التغيير الاستراتيجي الجاد والمدعوم من قبل مجالس إداراتها

- **حتى لو تمكنت إحدى الشركات من إيجاد محيط أزرق دون منافسين، فإنها ستحتاج لأن تكون "أشبه بهدف متحرك": "يجب أن تكون دائم الابتكار حتى لا يطالك الآخرون"**

أمثلة على نجاح تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

- شركة كول أوي لرياضة الجولف Callaway Golf التي جمعت طلباً جديداً لعرضها من خلال توجيه نظرها إلى غير المستهلكين. في الوقت الذي صارعت فيه صناعة [الغولف الأمريكية لكسب حصة أكبر من الزبائن الحاليين فإن Callaway Golf أوجدت محيطاً أزرق من الطلب الجديد عندما تساءلت عن سبب عدم اعتبار الجولف رياضةً من قبل الرياضيين وبقية الناس في الأندية المختلفة في البلد. وجدت الشركة من خلال نظرها في سبب خجل الناس من ممارسة لعبة الجولف أن السبب الشائع بين كتلة كبيرة من غير الزبائن هو اعتقادهم أن ضرب كرة الجولف أمر صعب جداً، وصغر حجم رأس مضرب الجولف يتطلب تنسيقاً كبيراً بين العين واليد، ويتطلب وقتاً لإجادته، وبالنتيجة لم يبق شيء من المرح بالنسبة إلى المبتدئين. أعطى هذا الفهم رؤيةً لكيفية جمع طلب جديد على عرضها، وجاءت الإجابة في مضرب الجولف Big Bretha وهو مضرب برأس كبير، صُنع خصيصاً لضرب الكرة بسهولة أكبر. لم يكتف هذا المضرب بتحويل غير الزبائن إلى زبائن فحسب، بل إنه أسعد لاعبي الجولف وحقق أعلى نسب في المبيعات.
- بداية وعندما كانت العربات ذات الحصان الوسيلة الأساسية للنقل في الولايات المتحدة قبل عام 1893 (العام الذي بدأت فيه صناعة السيارة)
والتي اعتبرت فيه السيارة من الكماليات والرفاهية حيث لم تكن تلك السيارات موثوقة وكانت مكلفة (1500 $) أي ضعف متوسط الدخل السنوي للأسرة الأ ميركية ولم تكن لها أي شعبية

حيث قوبلت هذه الصناعة بالرفض الشعبي بقوة لدرجة تصريح ويلسون المرشح للرئاسة في ذلك الوقت " لم يستطع أي شئ آخر أن ينشر شعوراً جماعياً أكثر من السيارة .... صورة عن عجرفة الثروة "
باختصار كانت هذه الصناعة صغيرة وغير جذابة .
ـ في عام 1908 عمل 500 مصنع للسيارات على صنع سيارات حسب الطلب وفي هذا الوقت قامت شركة فورد بإطلاق سيارتها (T) " سيارة الغالبية العظمى المصنعة من أفضل المواد " وكانت بلون واحد هو اللون الأسود ونموذج واحد حيث كانت سيارة يعتمد عليها وسهلة الإصلاح وسعرت بحيث يستطيع غالبية ا لأمريكان شراؤها (في عام 1924 سعرت بـ 609 $ وكان متوسط سعر العربة هو 400$)
وكان شعار الشركة هو " انتبه إلى سيارة فورد وهي تمر أمامك , نوعية السعر الغالي بسعر منخفض "
إن أسلوب العمل المربح عزز من نجاح فورد حيث أنتجت سيارات متماثلة تماماً بميزات قليلة وقطع قابلة للتبديل واستطاع فورد أن يحل العمال العاديين محل الحرفيين مما جعل العمل أسرع و أكثر فاعلية واختصر الزمن اللازم لإنتاج السيارة من 21 يوم إلى 4 أيام و اختصر ساعات العمل الى60 % ومع تخفيض التكلفة الذي أدى إلى تخفيض السعر قفزت حصة فورد من السوق من 9% إلى 61% حيث استطاعت فورد فتح سوق ازرق جديد وحولت السيارة لتصبح واسطة النقل الأساسية بدلا من العربة التي تجرها الخيول في الولا يات المتحدة .....

<u>المراجع</u>

1 ـ كيم . تشان , ماوبورجن . رينيه , إستراتيجية المحيط الأزرق , ترجمة جانبوت حافظ , دار الفكر , 2006

2 ـ مجلة خلاصات المدير ورجال الأعمال , شباط , 2005 , العدد 292 ' القاهرة